

¿Necesitan los proveedores de servicios de outsourcing una metodología para provisión de servicios?

Javier Sáenz Marcilla¹, Mercedes de la Cámara¹, José A. Calvo-Manzano²

¹ Escuela Universitaria de Informática, Ctra. Valencia Km. 7, 28031 Madrid, España

² Facultad de Informática, Boadilla del Monte, España
jsaenz@eui.upm.es, mcamara@eui.upm.es, jacalvo@fi.upm.es

Sinopsis. El mercado de outsourcing ha estado creciendo en los últimos años y se prevé que lo siga haciendo en los próximos, pero este crecimiento ha estado limitado por el fracaso de muchos proyectos que, en algunos casos, han llevado a las organizaciones a asumir de nuevo esos servicios (insourcing). Estos fracasos se han debido en gran parte a los problemas con los proveedores: falta de experiencia, de capacidades para asumir los proyectos, dificultad en la comunicación. Así como hay marcos de buenas prácticas para la gestión de los proyectos de outsourcing para los clientes, no ocurre lo mismo con los proveedores, que basan la provisión de los servicios en sus experiencias anteriores y en sus capacidades técnicas. El objetivo de este artículo es demostrar la necesidad de proponer una metodología que guíe a los proveedores durante todo el ciclo de vida un proyecto de outsourcing y que facilite la provisión de servicios de calidad y bien gestionados.

Palabras clave: outsourcing, metodología, provisión de servicios.

1 Introducción

Hasta hace unos años el motivo principal de la externalización (en este documento se utilizarán indistintamente los términos externalización y outsourcing) era la “cantidad”, mientras que actualmente la importancia recae en la “calidad”. Se ha pasado de “gran cantidad” a “alto valor para la organización”, lo que ha conducido a que estas se vean forzadas a identificar dónde se encuentran sus ventajas competitivas y a redefinir sus estructuras organizativas para obtener el mayor provecho de esas ventajas frente a la competencia, a la vez que se determinan las debilidades y puntos fuertes de la organización (Koszewska, 2004). Aunque los principales beneficios del outsourcing para un cliente son de tipo financiero y la dedicación a las actividades principales de la organización, en la literatura ((Quelin, 2003), (Gilley, 2000), (Kakabadse, 2002)) se han citado otros no menos importantes: reducción de costes operativos; conversión de costes fijos en variables; mayor competitividad en cuanto a precios; menor necesidad de capital; mayor control de costes; mayor flexibilidad ante la demanda; acceso a las últimas tecnologías de forma más fácil y económica; mejora de la calidad; mejor control de los departamentos internos; posibilidad de aumentar el catálogo de servicios; acceso a nuevas competencias ajenas a la empresa; mayor acceso a expertos en las actividades externalizadas o reparto de los riesgos comerciales. En la Fig. 1 (HfS Research and the London School of Economics Outsourcing Unit, 2011) se muestran los resultados de un estudio sobre 347 clientes de outsourcing acerca de la importancia que dan a un conjunto de beneficios esperados de la externalización de sus servicios organizado por las cuatro regiones principales a nivel mundial en que se dividió el estudio.

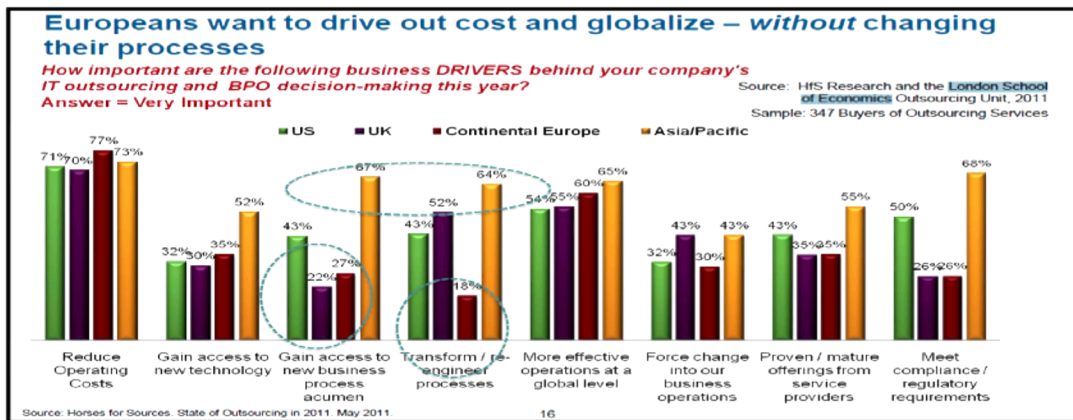


Fig. 6. Beneficios esperados del outsourcing

Toda organización que pretenda llevar a cabo proyectos de externalización de sus actividades debe ser consciente también de los riesgos a los que se expone, derivados principalmente de la relación con el proveedor y de la pérdida de control sobre las actividades externalizadas, ser capaz de analizarlos, valorarlos y gestionarlos adecuadamente. En la bibliografía mencionada para los beneficios del outsourcing y en (Axelrod, 2004) se indican algunos de estos riesgos: dependencia del proveedor; costes ocultos; pérdida de know-how; menores esfuerzos en investigación y desarrollo (y posiblemente una reducción en la capacidad competitiva frente a otras organizaciones); actitudes desleales por parte del proveedor; falta de capacitación por parte del proveedor o dificultades de comunicación y coordinación. El outsourcing ha seguido creciendo en los últimos años a pesar de la crisis. El entorno altamente competitivo en el que están envueltas las organizaciones actualmente supone un motivo de estímulo para la externalización de todos o parte de los servicios. A esto ha ayudado el que la economía globalizada actual facilite la búsqueda de oportunidades en el mercado para llevar a cabo esta externalización. Según (Gartner, 2013), el mercado global de outsourcing de TI crecerá en 2013 a un ritmo del 2,8%, ligeramente superior al de 2012, que lo hizo al 2,1%, para llegar a los 288 billones de dólares frente a los casi 252 billones de dólares de 2012. Obviamente este crecimiento no será igual en todas las áreas geográficas, especialmente en el caso de China e India o América del sur en que se esperan crecimientos de dos dígitos frente a la caída de casi un 2% en Europa. El crecimiento más significativo lo tendrá el cloud sourcing (outsourcing en la nube) para el que ya en 2012 fue del 48,7%, llegando a los 5000 millones de dólares (Computing.es, 2012). En la Fig. 2 (Gartner, 2011) se puede ver la previsión de crecimiento para el outsourcing global hasta 2015 por regiones.

La crisis que vive el mundo occidental está influyendo en los ratios de crecimiento, pero también existen problemas consustanciales propios de toda relación de outsourcing que lastran este crecimiento (McCray, 2008), y que en parte ya se han mencionado al enumerar los riesgos propios de todo proyecto de externalización: falta de entendimiento entre el cliente y el proveedor sobre los derechos de decisión y los procesos después de la firma del contrato; falta de apoyo por parte de los responsables del cliente que va a recibir los servicios; escaso conocimiento del contrato por las dos partes; el cliente destina poco personal para el control y gestión del proyecto; el personal del cliente a cargo del proceso de externalización no tiene las habilidades necesarias para ello; pérdida de talento y/o pobre transferencia de conocimiento; incapacidad para satisfacer las demandas iniciales del proyecto para su puesta en marcha una vez firmado el contrato; resistencia de los usuarios a adoptar los nuevos métodos; choque cultural entre el cliente y el proveedor; y que los cambios no suelen mantenerse en el tiempo. Para mitigar estos problemas y facilitar los cambios necesarios para la consecución de los objetivos previstos con la externalización, en (McCray, 2008) se proponen una serie de acciones: compromiso y visión de

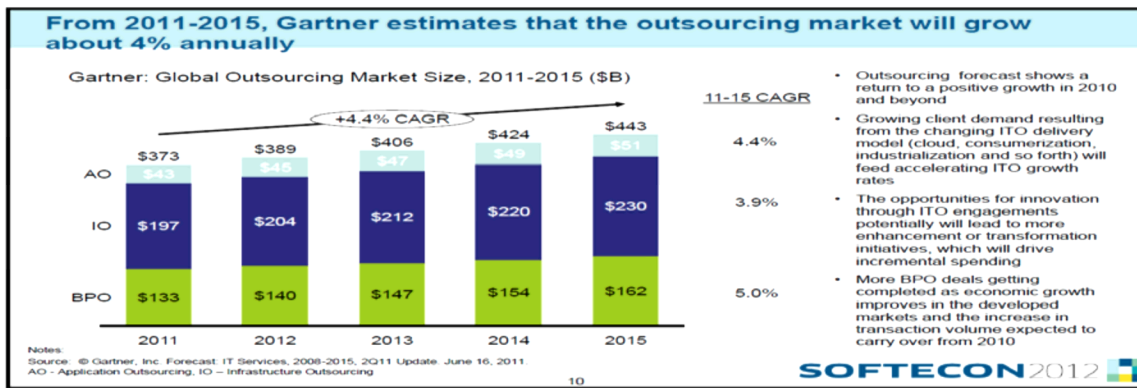


Fig. 7. Crecimiento del outsourcing a nivel global

los líderes por parte del cliente; efectividad del personal; alineamiento, tanto a nivel organizativo como procedimental, de las dos partes y disposición a gobernar el proceso por parte del cliente. También en (Ernst & Young, 2011) se proponen una serie de consejos a tener en cuenta para un buen gobierno y gestión de un proceso de externalización, entre otros: asegurar la factibilidad de la externalización; valorar adecuadamente la decisión antes de tomarla; establecer unos acuerdos de servicio claros, sencillos y equilibrados; elegir la localización adecuada; conocer el verdadero coste de la externalización; seleccionar al proveedor adecuado; valorar y controlar los riesgos; definir claramente los roles y responsabilidades; medir y controlar el proceso; mantener una adecuada comunicación con los *stakeholders*. Una parte importante de estas medidas tienen que ver con las personas, tanto por parte del cliente como del proveedor, y de la forma en que se gestionan estas relaciones. Uno de los mayores problemas asociados al outsourcing es el conflicto entre los objetivos de las dos partes, que han llevado a cuestionar la efectividad de los proyectos de outsourcing de TI desde el anuncio de algunas organizaciones de finalizar sus contratos de outsourcing y volver a asumir esas actividades al no haber conseguido los objetivos esperados (Qu, 2010).

Esto lleva a pensar que los problemas con el outsourcing de TI no se derivan tanto de las decisiones estratégicas de las organizaciones sino a nivel operativo y, principalmente, de la falta de una adecuada estrategia de relación entre las partes y los mecanismos de control de esta relación (Urbach, 2012), (Ruzzier, 2008). Muchos proveedores de outsourcing tienen problemas para gobernar y gestionar los proyectos de outsourcing de los que son responsables, principalmente a partir de la etapa de transferencia del servicio, sobre todo aquellas organizaciones con poca experiencia y falta del conocimiento y habilidades necesarias para llevar a cabo el proyecto (Urbach, 2012), (Mc Cray, 2008), (Blazent, 2010). En (Deloitte, 2011) se profundiza en estos aspectos, indicando un conjunto de problemas que han sufrido las organizaciones cliente en su relación con los proveedores: deficiente entrega de informes, falta de transparencia y pobre comunicación, debida fundamentalmente a la falta de un plan de comunicación, y una gestión deficiente del proyecto. Y en (KPMG, 2007), aunque se constata la idea de que el outsourcing es beneficioso para el cliente, se ha comprobado que la mitad de los proyectos de externalización estudiados han fallado en la consecución de sus objetivos. En (Dreischmeier, 2005) se apuntan más causas a los motivos de fallo en los contratos de outsourcing en las que, en gran medida, aparecen las relaciones entre cliente y proveedor. En una encuesta realizada por Deloitte (Deloitte, 2012) se constata que casi la mitad de los contratos han finalizado antes de los plazos establecidos, estableciéndose como principales causas las siguientes, también en orden de importancia: la calidad del servicio (71%), experiencia del proveedor (33%), precios (33%), transición fallida (29%), problemas de comunicación (28%), mala gestión (20%) y diferencias culturales (13%). Y una vez finalizado el contrato, según el mismo informe, solo el 66% de las empresas contrataron la prestación de los servicios con otro proveedor, el 34% restante asumieron internamente el servicio (insourcing). Como se puede ver, la relación entre el cliente y el proveedor es fundamental para el desarrollo adecuado del proyecto de outsourcing y la consecución de los objetivos establecidos para el mismo.

Con la expansión del outsourcing en los últimos años también han aparecido algunos marcos de buenas prácticas ya que no pueden considerarse metodologías al no tener definidos los roles, responsabilidades y entregables, que se analizarán en la siguiente sección, y que pretenden ayudar a las organizaciones en la gestión exitosa de proyectos de outsourcing y su buen gobierno. Estos marcos de buenas prácticas son el resultado de la gestión de los proyectos de outsourcing con base en la propia experiencia de las organizaciones, por lo que no se puede hablar de una metodología para la gestión de un proyecto de outsourcing y mucho menos de un estándar. También hay que destacar que todos los marcos de buenas prácticas existentes, excepto eSCM-SP (Hyder, 2006), están orientados al cliente. Teniendo en cuenta esto, el volumen económico que representa el outsourcing en la economía global y los problemas para su crecimiento debido en gran medida a factores relacionados con las malas relaciones cliente-proveedor y el mal servicio prestado por este, se plantea la necesidad de la existencia de una metodología de trabajo que guíe al proveedor durante su participación en el ciclo de vida de todo proyecto de outsourcing en el que participe, definiendo las etapas, actividades, roles, responsabilidades y entregables, con el fin de facilitar su relación con el cliente, la buena gestión del proceso y la prestación de un servicio de calidad de acuerdo a lo firmado en el contrato con el cliente. En la sección 2 se presentan los resultados de una revisión de la literatura en relación a las metodologías o marcos de buenas prácticas existentes y su catalogación según estén orientadas al cliente o al proveedor. En la sección 3 se justifica la necesidad de proponer una metodología que ayude a los proveedores a gestionar el ciclo de vida del outsourcing para la provisión de servicios de TI. Por último, en la sección 4, se plantean las conclusiones del estudio.

2 Revisión de la literatura existente

La revisión de la literatura existente no ha dado resultados ajustados al problema planteado en este artículo, ya que en la práctica la totalidad de los documentos encontrados expone el conjunto de etapas y/o actividades, pero sin definir los roles implicados ni los entregables resultantes de cada etapa, por tanto no se pueden considerar metodologías como tales sino marcos o conjuntos de buenas prácticas. Excepto eSCM-SP, eSCM-CL y CMMI-ACQ, que en sí mismas están consideradas marcos de buenas prácticas para la mejora de los procesos de outsourcing, y algunos modelos de gestión de proyectos de outsourcing recogidos en algunos libros y tratados de forma extensa, el resto de la literatura consiste en informes de empresas u organizaciones y artículos en los que se presenta de manera superficial un conjunto de actividades para la planificación y gestión de proyectos de outsourcing. Se ha realizado una primera división de los documentos entre aquellos que tratan la externalización desde el punto de vista del cliente y aquellos que lo hacen desde el punto de vista del proveedor. Como se verá en los resultados del análisis que se expone a continuación, la mayoría de los documentos se refieren al cliente y, dentro de este grupo, se plantea una segunda división según las actividades del ciclo de vida del proyecto tratadas: selección de proveedores, due diligence, contrato, relación entre el cliente y el proveedor o todas las etapas.

2.1 Marcos para la gestión de proyectos de outsourcing para clientes

Como se ha indicado anteriormente, la mayoría de los esfuerzos para regular la gestión de los proyectos de outsourcing se ha hecho por parte de los clientes y, lógicamente, desde su punto de vista, dada la importancia que para ellos tiene la consecución de los objetivos planteados. En muchos casos estos esfuerzos se han centrado en actividades importantes, como lo son el estudio y selección de proveedores, los contratos o la gestión de relaciones con el cliente. En esta sección, se van a exponer por separado, y agrupados por las actividades que cubren, los documentos analizados, en primer lugar aquellos que tratan una actividad y, posteriormente, aquellos que cubren todo el ciclo de vida.

a) **Selección de proveedores.** La selección de proveedores es con diferencia la actividad más documentada debido a que ha sido estudiada desde mediados del siglo pasado como parte fundamental para la consecución

de los objetivos de las cadenas de montaje. Se han escrito numerosos artículos y propuesto diferentes modelos: optimización multiobjetivos (MOP) (Dahel, 2003), análisis envolvente de datos (DAO) (Liu, 2000) (Seydel, 2005), proceso de análisis jerárquico (AHP) (Nazeri, 2011) (Alsuwehri, 2011) (Bhutia, 2012), basado en dependencias (Ju, 2004), técnica de calificación de atributos múltiples simples (SMART) (Seydel, 2005) o con base en múltiples criterios (Lung Ng, 2008).

b) **Due Diligence.** La Due Diligence se ha tratado extensamente en (ICSI, 2011), (Spedding, 2009) y (TAFE Queensland International, 2011).

c) **Gestión del contrato.** El contrato de outsourcing es un documento vivo que va a guiar a las dos partes a través de las etapas del ciclo de vida posteriores a su firma hasta su finalización (Sumroy, 2003). En (Taylor Walton, 2009) se propone una guía para una buena gestión de contratos de outsourcing, analizando los factores críticos, las amenazas y los aspectos más importantes a tener en cuenta para la preparación y la gestión del contrato. En (Else, 2007), (Burnett, 2009) y (Australian National Audit Office, 2002) se proponen guías para la gestión de contratos de outsourcing en las que se establece el conjunto de actividades necesarias para la preparación, firma y gestión del contrato. En (Gopal, 2010) se analiza la influencia de los contratos de outsourcing en la mejora de la calidad en la externalización del desarrollo de software. En (Alsbridge, 2010) y (Ngwenyama, 2007) se analizan los riesgos que pueden afectar un contrato de outsourcing y los beneficios que puede aportar una buena gestión de esos riesgos. En (Beulen, 2011) se analizan los factores que deben influir en la renovación o no del contrato. En (Goo, 2007) se estudia el contrato de outsourcing con base en la relación entre las partes, considerándolo como una forma de gobierno a la vez que un motivo de mutua confianza. Pero es en (Halvey, 2005) donde se trata más extensamente el contrato de outsourcing, centrándose en outsourcing de TI, analizando todas las etapas del ciclo de vida de un contrato, desde la petición de propuestas (RFP, Request for Proposals) y la selección de proveedores hasta la finalización.

d) **Transición del servicio.** En (Globalsolve, 2003) se describen superficialmente las etapas y actividades implicadas en la transición del servicio del cliente al proveedor.

e) **Gestión de relaciones.** La gestión de relaciones ha sido otro de los aspectos estudiados en la literatura dada la importancia que tiene en un proyecto de outsourcing. En (Jahner, 2006) y (Goo J. K., 2007) se estudian los tipos de relaciones y los factores que influyen en ellas. En (Koh, 2004) se presentan las obligaciones más críticas para las dos partes en un proyecto de outsourcing de TI y cual es el impacto de cumplir o no con esas obligaciones en el éxito del mismo. En (Goolsby, 2002) se presentan 12 buenas prácticas para la comunicación entre proveedores y clientes.

f) **Marcos de buenas prácticas para el ciclo completo.** En (McMahon, 2008) se referencian un conjunto de artículos en los que se presentan de forma somera marcos de buenas prácticas. En (IAOP, 2010) y (Halvey J. M., 2007) se contemplan todas las etapas, actividades y entregables de cada actividad, pero no se definen los roles implicados en ellas y sus responsabilidades. (Power, 2006), (Click, 2005) y (Deloitte, 2012) son marcos en los que se plantean las diferentes etapas del ciclo de vida pero sin determinar entregables, roles y responsabilidades. CMMI for Acquisition V 1.3 (CMMI Product Team, 2010) y eSourcing Capability Model for Client (eSCM-CL v 1.1) (Hefley, 2006) no se pueden considerar metodologías sino un conjunto de buenas prácticas para ayudar a las organizaciones a mejorar sus procesos de adquisición de productos y servicios, por tanto tampoco son guías que ayuden a las organizaciones a gestionar todas las etapas del ciclo de vida del outsourcing desde su fase inicial de decisión de llevar a cabo o no la externalización hasta la terminación del contrato.

2.2 Marcos para la gestión de proyectos de outsourcing para proveedores

La literatura sobre metodologías o marcos de buenas prácticas para apoyo de la provisión de servicios de outsourcing se reduce prácticamente a eSourcing Capability Model for Service Providers (eSCM-SP v 1.2) (Hyder, 2006). eSCM-SP, como lo es eSCM-CL para las organizaciones cliente, es un modelo de buenas prácticas con el que se pretende proporcionar a los proveedores una guía que les ayude a mejorar su capacidad y a los clientes un medio objetivo para evaluar la capacidad de los proveedores.

3 Necesidad de una metodología para provisión de servicios de outsourcing

Como se puede comprobar desde la revisión presentada en el punto anterior, los esfuerzos realizados como apoyo a los proveedores de servicios de outsourcing es prácticamente inexistente. Las organizaciones proveedoras llevan a cabo su gestión con base en su know-how técnico y de gestión de proyectos, pero muchas veces fallan por falta de experiencia y capacidad de adaptación a las particularidades de los proyectos de outsourcing que ya se han analizado en la introducción. Esto ha hecho que los clientes, en muchas ocasiones, hayan quedado insatisfechos por la falta de calidad de los servicios recibidos, por la falta de capacidades de los proveedores y por la dificultad en su relación con estos, llevando en ocasiones a la rescisión de los contratos antes de su finalización y la asunción del servicio por parte del cliente (insourcing) o, en el mejor de los casos, al cambio de proveedor. El mercado global de outsourcing sigue creciendo pese a estos problemas y la crisis mundial, y se espera que siga creciendo en los próximos años, pero esto no quita que ese crecimiento sea menor que el crecimiento potencial que tiene si se resolvieran esos problemas mencionados. Y es en esta justificación económica, derivada fundamentalmente de los problemas asociados a las capacidades del proveedor y sus deficientes relaciones con el cliente, y de la inexistencia de metodologías o buenas prácticas para apoyo a los proveedores, en la que se basa la necesidad de plantear una metodología, con las etapas, actividades, entregables, roles y responsabilidades claramente definidos, que recoja todo el ciclo de vida del outsourcing desde el lado de los proveedores y les permita entregar servicios de calidad, en tiempo y totalmente medibles y controlables, tanto por el proveedor como por el cliente. Esta metodología debería cubrir desde las etapas iniciales de búsqueda de oportunidades de negocio, valoración de las RFP propuestas por los clientes, la decisión de acudir o no a la apuesta por la provisión del servicio, la participación en la due diligence si fuera necesario, la firma del contrato, la entrega y transición del servicio, la prestación del mismo y la finalización. Para cada actividad se tendrán que definir los roles implicados y las responsabilidades que deberán asumir, y los entregables que permitirán el control de la actividad y que servirán de entrada para las siguientes actividades.

4 Conclusiones

El outsourcing desde hace años están teniendo un crecimiento sostenido y supone cifras de negocio de billones de dólares. A pesar de ello, este crecimiento está condicionado por las malas experiencias sufridas por los clientes debido en parte a la mala gestión llevada a cabo y en otras muchas a los problemas ocasionados por los proveedores, principalmente su inexperiencia, mala gestión, falta de capacidades para entregar la calidad de servicio requerida y a la dificultad en las relaciones entre las partes. La falta de una metodología que pueda adoptarse como un estándar en la provisión del servicio incrementa las dificultades de los proveedores para la entrega de un servicio de calidad y la normalización de las relaciones con los clientes. Cada cliente basa su gestión en la experiencia adquirida en los proyectos en los que ha participado, que posiblemente no hayan sido de provisión de servicios de outsourcing, en los condicionantes de su entorno y en sus capacidades técnicas, que puede que no encajen con lo esperado por el cliente. Por ello, es necesario que se proponga una metodología que pueda adoptarse como un estándar, que permita encajar las actividades propias del proveedor con las del cliente en las diferentes etapas del ciclo de vida del outsourcing y que, en definitiva, faciliten la provisión de servicios de calidad, bien gestionados y con entera satisfacción del cliente.

4 Referencias

- Alsbridge. (2010). *Balancing the risk and reward of outsourcing contracts*. Dallas: Alsbridge, Inc.
- Alsuwehri, Y. (2011). *Supplier Evaluation and Selection by Using The Analytic Hierarchy Process Approach*. Kansas: Faculty of the Graduate School of The University of Kansas.

- Axelrod, C. (2004). *Outsourcing information security*. London: Artech House.
- Beulen, E. (2011). Contract renewal decisions in IT outsourcing: "Should I stay or should I go". *Journal of Information Technology Management* Vol. XXII, No. 4 , 47-55.
- Bhutia, P. P. (2012). Application of ahp and topsis method for supplier selection problem. *IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN)* Volume 2, Issue 10 , 43-50.
- Blazent. (2010). *IT outsourcing's 15% problem: the need for outsourcing governance*. S. Mateo: Blazent Inc.
- Brown, D. W. (2005). *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges, and opportunities*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Burnett, R. (2009). *Outsourcing it - The Legal Aspects: Planning, Contracting, Managing and the Law*. Gower Publishing Ltd; Edición: 2nd.
- Click, R. D. (2005). *Business Process Outsourcing. The competitive advantage*. Hoboken: John Wiley&Sons.
- CMMI Product Team. (2010). *CMMI® for Acquisition, v 1.3*. Pittsburgh: Software Engineering Institute.
- Computing.es. (2012, 08 24). Gartner: Servicios de Outsourcing de TI. *Computing.es* .
- Dahel, N. (2003). Vendor selection and order quantity allocation in volume discount environments. *Supply Chain Management* 8 (4) , 335-342.
- Deloitte. (2012). *Outsourcing Advisory Services Handbook*. London: Deloitte MCS Limited.
- Deloitte. (2011). *The Outsourcing Vendor Management Program Office (VMPO): Art, science, and the power of perseverance*. New York: Deloitte Consulting LLP.
- Dreischmeier, R. B. (2005). *IT Outsourcing Rediscovered: Getting Your Share This Time Around*. The Boston Consulting Group.
- Else, R. (2007). *Contract Management Guide*. London: The Chartered Institute of Purchasing and Supply.
- Ernst & Young. (2011). *20 issues on outsourcing and offshoring*. Sydney: The ICAA.
- Gartner. (2011). *Forecast:IT Services 2008-2015*. Gartner Inc.
- Gartner. (2013). Global IT outsourcing market to touch \$288 billion in 2013. *The Times of India* .
- Gilley, K. R. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4 , 764.
- Globalsolve. (2003). *Outsourcing Transition Methodology*. Los Angeles: GlobalSolve™ Manag.
- Goo, J. K. (2007). An investigation of factors that influence the duration of IT outsourcing relationships. *Decision Support Systems* 42 , 2107-2125.
- Goolsby, K. (2002). *Governing Attitudes*. Dallas: Outsourcing Center.
- Gopal, A. K. (2010). The role of contracts on quality and returns in offshore software development outsourcing. *Decision Sciences*, Vol. 41, No. 3 , 491-516.
- Halvey, J. M. (2007). *Business Process Outsourcing*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Halvey, J. M. (2005). *Information Technology Outsourcing Transactions, 2nd edition* . Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hefley, W. L. (2006). *eSourcing Capability Model for Client organizations V 1.1*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- HfS Research and the London School of Economics Outsourcing Unit. (2011). *Horses for Sources. State of Outsourcing in 2011*. London: London School of Economics.
- Hyder, E. H. (2006). *The eSource Capability Model for Service Providers (eSCM-SP) v. 2.01*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- IAOP. (2010). *Outsourcing Professional Body of Knowledge*. Van Haren Publishing.

- ICSI. (2011). *Due Diligence and corporate compliance management*. New Delhi: ICSI.
- Jahner, S. B. (2006). Relationship Archetypes in Information Systems Outsourcing Arrangements: An Exploratory Analysis. *Twelfth Americas Conference on Information Systems* (pp. 3233-3237). Acapulco
- Ju, J. H. (2004). A Study on Supplier Evaluation and Selection Method Based on Dependence. *Journal of Advanced Computational Intelligence and Intelligent Informatics Vol.8 No.4* , 415-422.
- Kakabadse, A. K. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal, Vol. 20, No. 2* , 189-198.
- Koh, C. A. (2004). IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective. *Information Systems Research, Vol. 15, No. 4* , 356-373.
- Koszevska, M. (2004). Outsourcing as a modern management strategy. Prospects for its development in the protective clothing market. *AUTEX Research Journal, Vol. 4, No4* , 228-231.
- KPMG. (2007). *Strategic evolution. A global survey on sourcing today*. Sydney: KPMG International.
- Liu, F. (2000). Using data envelopment analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement. *Supply Chain Management 5 (3)* , 143-150.
- Lung Ng, W. (2008). An efficient and simple model for multiple criteria supplier selection problem. *European Journal of Operational Research 186* , 1059-1067.
- McCray, S. (2008). *The top 10 problems with outsourcing implementations (and how to overcome them)*. TPI.
- McMahon, P. (2008). *Tendering for outsourced services in a large Australian bank: the drivers of success*
- Nazeri, a. M. (2011). Supplier Evaluation and Selection in SCM using Fuzzy AHP. *3rd International Conference on Advanced Management Science IPEDR vol.19* (pp. 143-147). Singapore: IACSIT Press.
- Ngwenyama, O. S. (2007). Outsourcing contracts as instruments of risk management. *Journal of Enterprise Information Management* , 615-640.
- Power, M. D. (2006). *The Outsourcing Handbook*. London: Kogan Page.
- Qu, W. O. (2010). The strategic value of IT insourcing: an IT-enabled business process perspective. *Journal of Strategic Information Systems, 19 (2)* , 96-108.
- Quelin, B. D. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal Vol. 21, No. 5* , 652.
- Ruzzier, J. S. (2008). Success and failure in IT outsourcing by government agencies: two Australian case studies. *International Journal of Business Information Systems 3(2)* , 107-119.
- Seydel, J. (2005). Supporting the paradigm shift in vendor selection: Multicriteria methods for sole sourcing. *Managerial Finance 31 (3)* , 49-64.
- Spedding, L. S. (2009). *The Due Diligence Handbook*. Burlington, MA: Elsevier Ltd.
- Sumroy, R. (2003). *How to add value to an outsourcing transaction*. Slaughter and May.
- TAFE Queensland International. (2011). *Queensland VET Sector Partnership Due Diligence*. Brisbane
- Taylor Walton. (2009). *A practical guide to successful contract management*. London: Taylor Walton Technology & Outsourcing Group.
- Urbach, N. W. (2012). How to Steer the IT Outsourcing Provider. *Business & Information Systems Engineering* (pp. 247-259). Gabler Verlag 2012.